

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Pengertian MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat. Beberapa definisi MSDM dari penelitian sebelumnya antara lain dari Walton (Breadwell et al., 2004:16) yang mendefinisikan MSDM sebagai kebersamaan dalam tujuan, kontribusi dan tanggung jawab, saling menghormati dan menghargai diantara anggota-anggota organisasi, karena kebijakan yang mengutamakan kebersamaan akan menumbuhkan komitmen yang selanjutnya akan mendorong kinerja organisasi secara ekonomis dan membangun sumber daya manusia yang lebih bermutu. Definisi lain dari MSDM dikemukakan oleh Guest (Armstrong, 2009:4) yang berpendapat bahwa MSDM terdiri dari kesatuan kebijakan-kebijakan yang dirancang untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas dan mutu kerja. Dari beberapa definisi tersebut dapat ditelaah bahwa MSDM merupakan serangkaian kebijakan yang berfokus pada kemaslahatan organisasi dan pegawai.

2. Peran dan Fungsi MSDM

Untuk melaksanakan fungsi-fungsinya, departemen sumber daya manusia memiliki peran yang diharapkan dapat membantu para departemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Pfeffer (Beardwell et al., 2004:5)

menyatakan bahwa peran manajemen sumber daya manusia adalah memberikan nilai tambah pada kinerja organisasi. Guest & Conway (Beardwell et al., 2004:5) berpendapat bahwa MSDM memiliki peran untuk membuat kontrak psikologis dalam upaya mendapatkan persetujuan dari pegawai. Brockbank (Armstrong, 2009:82) menyimpulkan bahwa peran MSDM adalah mengasahi, mendengarkan dan merespon keinginan pegawai. Dari penelitian-penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa secara garis besar MSDM berperan sebagai pembina/pengayom pegawai dalam sebuah organisasi, dalam rangka meraih kesuksesan bersama.

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab terhadap semua aktifitas yang berhubungan dengan pengelolaan pegawai dalam sebuah perusahaan. Aktifitas-aktifitas dalam fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Armstrong (2009:83) dapat dibagi menjadi dua kategori; (1) strategis (transformatif), yang sebagian besar berhubungan dengan penyesuaian dan implementasi strategi manajemen sumber daya dan (2) transaksional, yang mencakup fungsi-fungsi utama manajemen sumber daya manusia seperti penyediaan, pembelajaran dan pengembangan, penghargaan dan hubungan pegawai. Aktifitas-aktifitas dalam fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Armstrong (2009:5) antara lain adalah:

a. Strategi Manajemen Sumber Daya

Saat ini manajemen SDM berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta

memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik.

Oleh karenanya manajemen SDM mempunyai kewajiban untuk : memahami perubahan yang semakin kompleks yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat informasi yang berkembang cepat. Perubahan paradigma dari manajemen SDM tersebut telah memberikan fokus yang berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi.

b. Manajemen modal manusia

Setiap pegawai merupakan aset utama sebuah perusahaan. Sudah saatnya diterapkan suatu pendekatan sistemik yang baru dalam mengembangkan modal manusia. Manajemen modal manusia atau *human capital management* adalah sebuah sistem untuk memperbaiki kinerja karyawan dan perusahaan. Pengaruh terbesarnya pada kompetensi pegawai perusahaan. Manajemen modal manusia akan mendorong peningkatan profit bisnis secara berkelanjutan ketika perusahaan mampu menghasilkan barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dengan lebih baik ketimbang yang ditawarkan para pesaingnya. Dengan kata lain perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan yang berlangsung lama dan bersinambung. Selalu berorientasi pada dinamika kebutuhan pelanggan.

c. Tanggung jawab sosial perusahaan

Tanggung jawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* adalah menuntut organisasi memiliki suatu tanggung jawab terhadap konsumen,

karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan. Tanggung jawab social perusahaan berhubungan erat dengan pembangunan berkelanjutan atau *continuous improvement*, dimana sebuah perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan faktor keuangan, misalnya keuntungan atau deviden melainkan juga harus berdasarkan konsekuensi sosial dan lingkungan untuk saat ini maupun untuk jangka panjang.

d. Manajemen pengetahuan

Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja organisasi. Langkah ini dipandang sebagai sesuatu yang sangat strategis dalam menghadapi persaingan yang mengglobal, sehingga pengabaianannya akan merupakan suatu bencana bagi dunia bisnis, oleh karena itu diperlukan cara yang dapat mengintegrasikan pengetahuan itu dalam kerangka pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Dari sinilah istilah manajemen pengetahuan berkembang sebagai suatu bagian penting dan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan/organisasi.

Pengetahuan memang merupakan milik individu, namun dapat dimanfaatkan oleh organisasi dengan tetap memberikan otonomi pengembangannya pada individu tersebut. Dalam hubungan ini belajar dan pembelajaran menjadi kata kunci dalam peningkatan kapasitas pengetahuan, oleh karenanya menjadikan individu sebagai pembelajar merupakan kondisi yang diperlukan sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja organisasi melalui

pengintegrasian dengan proses organisasi. Untuk itu organisasi perlu melakukan pengembangan dirinya menjadi organisasi pembelajar, sebab hanya dalam kondisi yang demikian individu/pegawai dapat benar-benar menjadi manusia pembelajar.

e. Pengembangan organisasi

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektifitas perusahaan, departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan serta membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

f. Penyediaan tenaga kerja (resourcing)

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya para manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, para manajer menjadi lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini.

Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan

deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan.

Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

g. Manajemen kinerja

Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan para manajer. Para manajer menanggung tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan.

Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

h. Pembelajaran dan pengembangan

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu setiap pegawai menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi rekan-rekannya, menciptakan program pembelajaran dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), mendorong mereka untuk terlibat dalam program pembelajaran dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program

pembelajaran dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pembelajaran dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini juga menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

i. Manajemen penghargaan

Dalam hal kompensasi/reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan para manajer. Para manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji, sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

j. Hubungan pegawai

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu para

manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktek-praktek yang tidak sehat (misalnya : mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, para karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggung jawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

k. Kesehatan, keselamatan dan kenyamanan kerja

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja. Selanjutnya, jika kesehatan dan keselamatan kerja pegawai telah

terjamin, maka pegawai akan merasa lebih nyaman bekerja pada perusahaan.

3. Orientasi Komitmen dalam MSDM

Salah satu sasaran yang ingin dicapai oleh manajemen sumber daya manusia adalah untuk membangun komitmen – tingkat keharmonisan dan keterlibatan pegawai pada sebuah organisasi. Komitmen dapat ditumbuhkan dengan efektif jika manajemen secara konsisten membuat serangkaian kebijakan yang mengutamakan kesejahteraan pegawai dan mendorong mereka untuk secara sukarela berpartisipasi dalam setiap aktifitas organisasi dalam rangka meningkatkan kualitas dan keberhasilan kerja. Manajemen seyognyanya, menciptakan lingkungan kerja dimana setiap pegawai lebih leluasa bekerja tanpa rasa takut, terkekang dan tertekan oleh kendali yang ketat dari perusahaan. Selain itu, hubungan kerja antara manajemen dan pegawai harus didasari oleh rasa saling percaya antara keduanya.

Beer et al. dan Walton (Armstrong, 2009:50) menyatakan bahwa untuk menumbuhkan komitmen, ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan oleh manajemen, antara lain yaitu:

- menekankan pada pelatihan dan pengembangan karir serta menggaris bawahi bahwa komitmen merupakan salah satu karakteristik pegawai yang sangat dihargai dalam organisasi
- mengutamakan fleksibilitas kerja dan menghapuskan kekakuan dalam deskripsi kerja pegawai
- mengurangi hirarki dan status dalam struktur organisasi yang membedakan antara pegawai yang satu dengan yang lain.

- mengandalkan tim untuk mendiseminasikan informasi (*team briefing*), menyelesaikan pekerjaan (*teamwork*) dan menyelesaikan masalah (*quality circles*).

4. Orientasi Pemberdayaan dalam MSDM

Claydon & Doyle (Beardwell et al., 2004:560) membedakan pemberdayaan kedalam dua kategori sistem MSDM, lembut (*soft*) dan keras (*hard*). Aspek lembut dalam sistem MSDM menyediakan peluang-peluang bagi pegawai untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga pegawai merasa memiliki kendali, kompeten dan memiliki determinasi diri sehingga dengan demikian mereka merasa lebih diberdayakan oleh organisasi. Aspek lembut dalam sistem MSDM ini merupakan elemen utama dalam pembelajaran organisasi. Kondisi ini dicirikan dengan komunikasi yang terbuka antar pegawai, kerjasama dalam penyelesaian masalah dan hubungan kerja yang lebih demokratis tanpa birokrasi yang rumit. Sebaliknya, aspek keras dalam sistem MSDM menekankan pada tanggung jawab, supervisi dan akuntabilitas setiap pegawai. Setiap pegawai memiliki kewajiban-kewajiban untuk menentukan objektif, membuat laporan dan kewajiban-kewajiban lainnya yang sudah diatur oleh manajemen.

Armstrong (2004:574) menyatakan bahwa ada beberapa factor yang mempengaruhi keberhasilan pemberdayaan pegawai dalam sistem MSDM, yaitu:

- kemauan manajemen untuk memberikan wewenangnya
- melatih manajer dalam program pemberdayaan
- membuat kebijakan yang jelas berkenaan dengan peran dan wewenang manajemen dan pegawai

- melatih pegawai dalam program keterampilan kelompok
- membuat sistem umpan balik yang baik sehingga pegawai merasa diperhatikan oleh organisasi
- mengimplementasikan pengambilan keputusan secara kelompok sehingga pegawai merasa memiliki andil dalam keberhasilan kerja
- mengembangkan diskusi sehingga ide-ide dari setiap pegawai terangkum dengan baik

B. KOMITMEN PEGAWAI

1. Pengertian Komitmen

Komitmen muncul sejalan dengan semakin kompetitifnya lingkungan yang dihadapi dunia kerja. Komitmen individu terhadap organisasi bersifat sukarela dan pribadi, sehingga tidak dapat dipaksakan, dan karena itu setiap individu anggota organisasi dapat secara bebas menarik kembali komitmennya. Oleh karena itu, maka menurut Schuster (Suliman, 2000:72), dalam era di mana organisasi dituntut untuk melakukan berbagai perubahan dengan cepat sebagai respon terhadap perubahan lingkungan, maka anggota organisasi yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi merupakan sumber daya yang sangat bernilai.

Menurut Robbins & Judge (Winanti, 2007:39), bahwa komitmen organisasi adalah tingkat dimana pegawai mengaitkan dirinya ke dalam organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Hal ini dipertegas juga oleh March & Simon (Winanti, 2007:39) untuk memahami komitmen anggota terhadap organisasi, paling tidak

harus dipahami dalam dua dimensi, yaitu “decisions to participate dan decisions to produce”. Dimensi “decisions to participate” berhubungan dengan motivasi atau keinginan individu anggota untuk tetap menjadi anggota organisasi, sedang “*decisions to produce*” berhubungan dengan motivasi individu anggota untuk menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta upaya anggota untuk memajukan organisasi.

2. Bentuk Komitmen Kerja

Komitmen pegawai dalam sebuah organisasi menurut Meyer et al. (2002:21) dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Komitmen afektif, terjadi apabila pegawai ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
- b. Komitmen Kontinyu, muncul apabila pegawai tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena pegawai tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
- c. Komitmen normatif, timbul dari nilai-nilai dalam diri pegawai. Pegawai bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Komitmen *affective* sebagian besar dikembangkan dari studi yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Menurut Meyer & Allen (1990:2) alat ukur peneliti-peneliti tersebut memiliki *psychometric properties* yang mampu secara stabil mengukur indikator komitmen *affective* yang secara garis besar dirangkum dalam:

- a. Karakter personal
- b. Karakter pekerjaan
- c. Pengalaman kerja
- d. Karakteristik struktural

Untuk mengukur komitmen *continuance*, Meyer & Allen (1990:4) juga mengembangkan teori yang dibahas peneliti-peneliti sebelumnya, dimana dalam rangkumannya kondisi yang perlu diperhatikan untuk memprediksi komitmen *continuance* pada sebuah organisasi adalah:

- a. Besarnya investasi (*side-bets*) yang dikeluarkan oleh pegawai, dan
- b. Alternatif yang dirasakan oleh pegawai

Tidak banyak literature yang membahas komitmen *normative* atau yang sering juga disebut dengan *obligation based commitment*. Menurut Meyer & Allen (1990:3) satu-satunya teori yang dapat secara konsisten memprediksi komitmen *normative* adalah 3 pertanyaan yang dikembangkan oleh Wiener & Vardi (1980). Butir-butir dalam teori tersebut menanyakan seberapa besar seseorang loyal dan rela berkorban pada organisasinya serta tidak mengkritik kebijakan yang dibuat oleh atasannya. Mereka percaya bahwa komponen-komponen dalam komitmen *normative* dipengaruhi oleh:

- a. Pengalaman individu baik sosialisasi dalam keluarga atau masyarakat
- b. Sosialisasi setelah bekerja dalam organisasi

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Kerja

Faktor-faktor penting yang mempengaruhi keberadaan komitmen organisasi pekerja menurut Greenberg & Baron (Winanti, 2007:41) yaitu :

a. Karakteristik kerja (*job characteristics*)

Komitmen organisasi akan cenderung meningkat apabila pekerja memperoleh tanggung jawab yang lebih dalam dan luas terhadap tugas-tugas yang dikerjakan dan memiliki kesempatan yang luas untuk promosi. Otonomi dan variasi kerja sebagai bagian dari karakteristik kerja diyakini memiliki pengaruh yang kuat terhadap komitmen organisasi.

b. Sifat-sifat dari imbalan yang diterima

Komitmen organisasi dapat ditingkatkan dengan menerapkan perencanaan pembagian keuntungan (*profit sharing plan*) yang dilakukan oleh perusahaan. pegawai akan menerima insentif atau bonus yang proporsional dengan keuntungan perusahaan dan untuk meyakinkan hal ini kepada pegawai maka perencanaan pembagian keuntungan diadministrasikan secara jelas dan diterapkan dengan cara yang adil.

c. Keberadaan kesempatan kerja alternatif

Adanya kesempatan yang besar untuk memperoleh pekerjaan di luar organisasi tempat pegawai bekerja cenderung akan mendorong turunnya komitmen organisasi pegawai jika kesempatan kerja alternatif yang ada memberikan manfaat yang lebih besar baik secara finansial maupun non finansial.

d. Perlakuan pendatang baru dalam organisasi (*treatment of newcomer*)

Organisasi biasanya melakukan berbagai hal untuk membantu para pekerja baru belajar dari awal dan menjadikan mereka sebagai anggota organisasi yang produktif. Perlakuan dari organisasi yang berlebihan terhadap pekerja

baru akan menimbulkan rasa cemburu dan tidak adil bagi pekerja lama sehingga komitmen organisasinya menurun.

e. Karakteristik pribadi

pegawai yang memiliki jabatan lebih banyak dalam organisasi maka mereka akan memiliki komitmen organisasi lebih tinggi daripada pegawai yang dipekerjakan dalam jangka waktu lebih pendek. Gender sebagai karakteristik pribadi juga ditemukan berhubungan dengan komitmen. Perempuan memiliki komitmen organisasi yang lebih kuat daripada laki-laki karena perempuan memiliki rasa pertalian dengan organisasi yang lebih besar.

4. Strategi Menumbuhkan Komitmen

Banyak organisasi yang terperangkap dalam menempatkan tekanan secara berlebihan semata-mata pada aspek kompetensi dan mengabaikan aspek komitmen, padahal kinerja pegawai baik secara individu maupun tim akan optimal apabila pegawai memiliki kompetensi dan komitmen yang tinggi. Membangun komitmen melibatkan energi dan perhatian emosional pegawai yang tercermin dari cara pegawai berhubungan satu sama lain dan dalam sikap mereka terhadap organisasi.

Gary Dessler (Sopiah, 2008:159) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen pegawai pada organisasi, yaitu :

- a. *Make it charismatic* : jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap pegawai dalam berperilaku, bersikap dan bertindak.

- b. *Build the tradition* : segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
- c. *Have comprehensive grievance procedures* : bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
- d. *Provide extensive two-way communications* : jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
- e. *Create a sense of community* : jadikan semua unsure dalam organisasi sebagai suatu *community* di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dll.
- f. *Build value-based homogeneity* : membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, tanpa ada diskriminasi.
- g. *Share and share alike* : sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara pegawai level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dll.
- h. *Emphasize barnraising, cross-utilization, and teamwork* : organisasi sebagai suatu *community* harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi.

Misalnya perlu adanya rotasi sehingga orang yang bekerja di “tempat basah” perlu juga ditempatkan di “tempat kering”. Semua anggota organisasi merupakan suatu tim kerja. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.

- i. *Get together* : adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua pegawai terlibat dalam event rekreasi bersama keluarga, pertandingan olahraga, seni, dll. yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.
- j. *Support employee development* : hasil studi menunjukkan bahwa pegawai akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karir pegawai dalam jangka panjang.
- k. *Commit to actualizing* : setiap pegawai diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.
- l. *Provide first-year job challenge* : pegawai masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkret bagi pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal pegawai memiliki persepsi yang positif terhadap organisasi maka pegawai akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.
- m. *Enrich and empower* : ciptakan kondisi agar pegawai bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi pegawai.

Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja pegawai.

- n. *The question of employee security* : bila pegawai merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, pegawai merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan pegawai bekerja selama usia produktif. Dia akan merasa aman dan tidak takut akan ada pemutusan hubungan kerja. Dia merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.
- o. *Commit to people-first values* : membangun komitmen pegawai pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instant. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal pegawai memasuki organisasi. Dengan demikian pegawai akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

Faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional akan berbeda bagi pegawai yang baru bekerja, setelah menjalani masa kerja yang cukup lama, serta bagi pegawai yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya.

5. Komitmen Dalam Konteks Penjaminan Mutu

“Quality assurance means commitment” (Fornshell, 1996:2). Tanpa komitmen dari *top level management* hingga seluruh pegawai di *bottom level*, maka sebuah sistem penjaminan mutu tidak akan berjalan dengan efektif. Sebuah organisasi akan terombang-ambing saat organisasi tersebut kehilangan komitmen dari manajemen, begitu pula sebaliknya, tanpa komitmen dari seluruh pegawainya

sebuah organisasi akan lumpuh tanpa dapat berbuat apa-apa. Komitmen harus dimulai dari atas kemudian mengalir ke bawah ke setiap sudut di setiap unit-unit kerja yang ada. Sudah semestinya seorang atasan memberikan teladan untuk menunjukkan komitmen mereka pada bawahannya. Komitmen tidak akan berguna jika ditutup-tutupi. Untuk itu para manajer harus membangun budaya keterbukaan agar setiap pegawai tahu apa yang harus mereka kerjakan. Proses penjaminan mutu juga akan lebih bermakna jika ada keterbukaan antara penyedia layanan dan pelanggan karena salah satu tujuan dari proses penjaminan mutu adalah untuk meyakinkan pelanggan bahwa mutu layanan yang diberikan benar-benar berkualitas. Keterbukaan membuat aliran komunikasi antara semua pihak lancar dan secara psikologis mereka yang terlibat dalam proses tersebut merasa dihargai dan ditantang untuk memberikan yang terbaik dari dirinya. Untuk itu perlu dipertimbangkan untuk membuat kebijakan dan mekanisme yang dapat melindungi transparansi proses dari pihak-pihak tertentu. Komitmen akan sulit tumbuh pada kondisi dimana para manajer perusahaan kehilangan komitmen mereka.

Menurut Tricker (2003:180) pejaminan mutu berusaha untuk terus menjaga setiap orang dalam organisasi untuk tetap memiliki komitmen pada prinsip-prinsip dasar mutu agar dapat secara konsisten memberikan yang terbaik bagi pelanggan. Stabilitas dalam memberikan pelayanan yang terbaik sangat mempengaruhi *outcome* dari proses penjaminan mutu. Oleh karena itu, setiap anggota organisasi harus berkolaborasi untuk menjamin bahwa mereka memiliki komitmen yang sama tentang apa yang menjadi tujuan organisasi. Agar kolaborasi dalam aktifitas

penjaminan mutu dapat berjalan baik, dibutuhkan komitmen untuk mendukung stabilitas dalam perencanaan, pengembangan serta pencapaian hasil seperti yang diharapkan (Materu, 2007:40).

Proses penjaminan mutu tidak bisa dilepaskan dengan semangat *continuous improvement*. Begitu pula dengan komitmen, ia harus terus dimonitor, disesuaikan dan terus diperbaiki agar tetap up to date dengan kondisi yang ada. Dibutuhkan komitmen total dari semua pegawai untuk terus memberikan yang terbaik dari diri mereka. Selain itu, manajemen perusahaan juga harus terus menjaga komitmen untuk memastikan bahwa lingkungan kerja, pelatihan dan sumber-sumber lainnya yang dibutuhkan oleh karyawan tersedia untuk mendukung komitmen tersebut.

C. PEMBERDAYAAN PEGAWAI

Menurut Randolf (Quinn & Spreitzer, 1997:39), ada tiga karakteristik pemberdayaan pegawai yaitu, (1) menekankan pada *sharing of information* sehingga setiap pegawai mengetahui bagaimana kinerja mereka dan kinerja organisasi, (2) adanya struktur kerja yang baik dengan membangun visi dan tujuan yang jelas serta menyusun tugas dan wewenang pegawai dengan baik agar setiap individu mengerti sasaran yang akan mereka capai, dan yang terakhir adalah (3) mengembangkan kerjasama tim dalam organisasi. Dari studi yang dilakukan oleh Geralis & Terziovski (2003:45), kedua peneliti tersebut menyimpulkan bahwa harus dilakukan pendekatan holistik dalam mengimplementasikan pemberdayaan pegawai di perusahaan untuk memaksimalkan mutu layanan. Hasil studi mereka menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai merupakan strategi jitu yang secara

signifikan dapat meningkatkan mutu layanan perusahaan. Manajemen dituntut untuk memiliki pengetahuan dalam memberdayakan pegawai secara holistik dan terintegrasi jika mereka ingin berhasil dalam menerapkan otonomi pegawai.

Menurut Gernalis & Terziovski (2003:46), pemberdayaan pegawai merupakan teknik yang melibatkan transfer wewenang dan kendali dalam perusahaan dari atasan kepada bawahan dengan memberikan tugas, sumber-sumber dan saran kepada pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. Teori pemberdayaan melihat bahwa otonomi pegawai akan meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, produktifitas, perbaikan-perbaikan aktivitas di *bottom-line* dan kualitas hasil. Dalam studi yang dilakukan oleh Gernalis & Terziovski (2003:47) menggunakan semua definisi tentang pemberdayaan : pemberdayaan melibatkan delegasi tanggung jawab dari manajemen kepada pegawai dan pertukaran informasi antara tingkatan yang berbeda dalam perusahaan. Selanjutnya, Gernalis & Terziovski (2003:47) menjelaskan pemberdayaan sebagai gaya manajemen yang dapat didefinisikan sebagai otoritas bawahan untuk memutuskan dan bertindak. Pycraft, Singh & Phihlela (2000:473) percaya bahwa dimensi pemberdayaan terfokus pada pemberian otonomi yang lebih besar kepada pegawai dengan cara berbagi informasi yang relevan dan memberikan kendali atas faktor-faktor yang mempengaruhi *job performance*, yang dapat membantu setiap individu untuk menemukan wujud pekerjaannya, termasuk memindahkan proses pembuatan keputusan ke pegawai di tingkat bawah yang berurusan langsung dengan pekerjaan yang akan diputuskan. Menurut Pun, Chin & Gill (2001:98) pemberdayaan bermakna bahwa seluruh pegawai merasa memiliki tanggung

jawab dan kewenangan untuk ikut berpartisipasi dalam pembuatan keputusan dan penyelesaian masalah yang sesuai dengan tingkat operasi mereka. Lebih lanjut lagi mereka mendefinisikan pemberdayaan sebagai ukuran seberapa besar pegawai dan tim merasa mereka memiliki tanggung jawab, otoritas dan sumber-sumber untuk mengambil tindakan. Wewenang ini diberikan oleh manajemen dengan tujuan untuk mengembangkan hubungan antara manusia dengan proses pembuatan keputusan, yang mendukung perbaikan-perbaikan program secara menyeluruh.

Layanan *customer-orientated* yang efektif menuntut pegawai termotivasi untuk memberikan layanan yang kreatif yang sesuai dengan harapan manajemen. pegawai harus diberikan wewenang yang lebih besar agar rasa memiliki mereka tumbuh, didasari oleh kepercayaan dan dukungan dari manajemen. pegawai harus selalu diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan nilai tambah yang mereka dapatkan dari pengembangan tersebut harus mereka berikan kepada perusahaan sehingga keuntungan pegawai dan perusahaan dapat dimaksimalkan. Pemberdayaan yang optimal kepada pegawai, didasari oleh keterampilan dan kemampuan pegawai, pelatihan kepada pegawai serta kerjasama yang harmonis antara atasan dan bawahan, akan menjadi landasan *total quality institution*.

1. Peran Kepemimpinan dan Atasan

Untuk bertahan dalam lingkungan kompetitif yang dicirikan dengan deregulasi dan *converging markets*, kebutuhan pelanggan yang kompleks, restrukturisasi perusahaan dan *downsizing*, pemimpin perusahaan harus mencari inovasi baru untuk membangkitkan potensi kreatifitas yang dimiliki oleh

pegawainya (Oakland & Oakland, 2001:781). pemberdayaan yang dilakukan oleh *top management* harus merupakan bagian dari misi perusahaan untuk melibatkan pegawai dalam aktifitas perusahaan bekerjasama dengan top management. Pemberdayaan harus dimulai dari kemauan manager dan supervisor untuk memberikan tanggung jawab kepada pegawai. Dalam memberikan wewenang kepada pegawai, manager harus menyadari bahwa mereka bukan meninggalkan tanggung jawabnya untuk membuat keputusan. Bukan juga meninggalkan tanggung jawabnya untuk memberikan arahan saat dibutuhkan. Konsep dasar dari pemberdayaan adalah manajemen menjanjikan pegawai dengan dukungan dan penghargaan atas tindakan dan kontribusinya. Management tetap harus membangun harapan, merumuskan pedoman dan mendefinisikan batasan wewenang. Bukan proses meninggalkan tanggung jawabnya (Pun, Chin & Gill, 2001:98).

Menurut Garcia-Lorenzo & Prado (2003:16), pemberdayaan adalah dimana pemimpin harus mengetahui bahwa pegawai membutuhkan arahan dan target yang jelas, dan ide-ide cemerlang tentang bagaimana mengimplementasikannya di perusahaan. Pemimpin harus tahu bagaimana menentukan standar dan batasan serta bagaimana mendorong pegawai untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Pemimpin harus menciptakan lingkungan di dalam perusahaan yang memberi keleluasaan kepada pegawai untuk melepaskan energi, bakat dan kreativitasnya. Manajemen harus memastikan bahwa pegawai di semua tingkatan dan bidang mendapatkan tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar. Selain itu, manajemen dituntut untuk memiliki keterampilan dalam memandu pegawai untuk

menerima tanggung jawab dan wewenang yang sejalan dengan tujuan perusahaan. Hal ini dapat dicapai dengan memberikan kesempatan yang luas kepada pegawai untuk mencoba hal yang baru dan ikut terlibat dalam penyelesaian tugas. Tanpa dukungan dari *top management* sangat sulit untuk mempraktekkan pemberdayaan dan mengimplementasikan *total quality* pada perusahaan.

2. Keterlibatan pegawai

Keterlibatan pegawai adalah a *long-term commitment*, cara baru melakukan aktifitas, a *fundamental change in culture* dalam sebuah perusahaan. Keterlibatan pegawai adalah proses memberdayakan pegawai perusahaan untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah yang sesuai dengan jabatannya dalam perusahaan (Eng & Yusof, 2003:65). Ini dapat dicapai dengan membuat pegawai merasa menjadi bagian dari perusahaan dan berperan penting untuk keberhasilan perusahaan. pegawai yang percaya bahwa keberadaan penting di mata perusahaan akan termotivasi untuk memastikan upaya-upaya yang ia lakukan konsisten dengan tujuan perusahaan. pegawai yang telah dilatih, diberikan wewenang dan diakui keberhasilannya akan melihat pekerjaan dan perusahaan dari perspektif yang berbeda (Pun, Chin & Gill, 2001:97). Banyak penyusun teori manajemen dan pemimpin percaya bahwa pegawai menginginkan dan membutuhkan *exercise initiative* dan *imagination*. Menurut Plsek (2000:70), salah satu tujuan terpenting dari pemberdayaan pegawai adalah untuk memunculkan ide-ide kreatif dan konstruktif dalam diri pegawai sehingga manajemen dapat mendapatkan keuntungan maksimal dari semua pegawai. Kreatifitas akan mendorong pegawai untuk menerapkan ide-ide teknis dan administratif yang inovatif dalam

menemukan kesempatan untuk melampaui kebutuhan pelanggan (internal dan eksternal) dalam rangka membangun *total quality*. Agar pegawai kreatif dalam bekerja, mereka membutuhkan kebebasan dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya akan mengarah kepada tanggung jawab yang lebih besar (Billich & Neto, 2000:8).

Keterlibatan pegawai merupakan landasan dari TQM dimana pegawai dituntut untuk menerima tanggung jawab atas kualitas pekerjaan mereka, dan dituntut untuk aktif berpartisipasi dalam proses *continuous improvement*. Pengusaha yang mengenalkan TQM akan berusaha untuk mendapatkan komitmen dan kerjasama dari pegawainya bukan hanya sekedar ketaatan (Wilkinson et al., 1997:799), dan ini membutuhkan perubahan budaya kerja yang melibatkan pegawai dalam proses pembuatan keputusan. Dalam TQM, peran pengawas digantikan oleh pegawai, khususnya yang berhubungan dengan *quality control*. *Self-regulation* yang dirumuskan sendiri oleh kelompok kerja membuat pengawasan yang ketat tidak dibutuhkan lagi dan tidak hanya meningkatkan produktifitas tapi juga mengarah kepada *self-development*, sementara *middle managers* lebih banyak berperan sebagai fasilitator yang mendorong partisipasi, kerjasama (*teamwork*) dan delegasi tanggung jawab dan akuntabilitas.

Dalam teori, seseorang dapat mengartikan partisipasi pegawai dalam TQM dengan peningkatan pelatihan-pelatihan berbasis kualitas dan penyelesaian masalah; meningkatkan komunikasi dari atas ke bawah berkenaan dengan rencana dan *performance* perusahaan; meningkatkan komunikasi dari bawah ke atas berkenaan tentang saran-saran dan perbaikan-perbaikan; membentuk kelompok

kerja yang berbasis tugas dimana kelompok tersebut memonitor *performance* mereka sendiri dan terus berusaha mengimplementasikan *continuous improvement*; serta membentuk *cross-functional teams* untuk menangani masalah-masalah khusus. Pada kenyataannya model ideal TQM sangat sulit dilaksanakan dalam praktek. Banyak perusahaan di Inggris mempraktekkan TQM setengah hati dan hanya sebagian dari model TQM saja, manajemen cenderung untuk mencari jalan pintas untuk mencapai tujuan dalam jangka pendek. Pendekatan tersebut hanya menekankan pada aspek "hard" (*measurement and control*) dari TQM, tanpa mengikutsertakan aspek "soft" dari TQM yang lebih menekankan pada budaya, *training, teamwork* dan partisipasi pegawai (Wilkinson, 1992:325).

Keterlibatan pegawai merupakan konsep yang fleksibel dan multi-dimensional (Collins, 1994:15). Struktur partisipatif TQM dibangun dari tiga elemen yang terpisah yang saling terkait satu dengan yang lain (Wilkinson, 1992:325) elemen edukatif; perubahan dalam proses kerja; dan kelompok kerja yang dibentuk untuk menangani masalah-masalah baik yang khusus maupun yang sedang berlangsung. Bentuk keterlibatan pegawai pada tiap elemen ini berbeda-beda, dengan tingkat keterlibatan pegawai yang berbeda pula. Setiap bentuk keterlibatan ini dapat digunakan oleh manajemen dengan kadar tertentu mengikuti variasi keterlibatan pegawai yang mereka temukan dalam praktek. Dalam prakteknya, manajer sering menggunakan istilah yang sama untuk membedakan variasi keterlibatan pegawai dalam organisasinya masing-masing.

Elemen edukatif. Elemen ini menekankan pada peningkatan kepekaan terhadap pelanggan dalam organisasi, menginformasikan kepada pegawai kondisi produk

dan pasar, dan pentingnya kontribusi setiap individu terhadap kualitas produk yang dihasilkan. Contohnya adalah, jurnal lembaga, poster, kepekaan pelanggan, pelatihan yang berbasis produk dan kualitas; serta meningkatkan kontak antara pegawai dengan pelanggan (internal dan eksternal) dengan tujuan untuk memahami permasalahan dan kebutuhan mereka. Artikel dalam jurnal lembaga yang menekankan pada pentingnya kualitas memberikan efek sementara terhadap ketelibatan pegawai, sementara pelatihan dan kontak dengan pelanggan memiliki pengaruh yang lebih besar.

Perubahan dalam proses kerja. Pada tingkat yang paling dasar, dapat diartikan dengan pekerja menggantikan tanggung jawab pemeriksa (inspectors) dalam hal kualitas, atau dapat berupa restrukturisasi unit kerja menjadi unit kerja yang lebih kecil atau membentuk kelompok kerja yang semi otomatis.

Pembentukan kelompok kerja untuk setiap masalah. Kelompok-kelompok kerja yang dibentuk diberi kebebasan untuk memutuskan tindakan apa yang akan mereka ambil untuk menyelesaikan masalah. Kelompok-kelompok tersebut dapat berupa *quality circles*, *quality action teams*, *problem solving groups*, dan sebagainya.

Di bawah payung TQM banyak, seharusnya banyak keuntungan yang bisa dirasakan oleh pegawai. Mereka bisa mendapatkan banyak input dari manajemen tentang pekerjaan yang mereka lakukan dan kemungkinan saran-saran yang mereka berikan akan ditindak lanjuti oleh pihak manajemen lebih besar. Menurut pegawai, keuntungan-keuntungan ini sangat berarti untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka.

3. Penghargaan dan Pengakuan

Menurut Townsend & Gebhardt (2002:80), "*To win, one needs to keep score, but the way one keeps score defines the game.*" Dengan kata lain, jika kita ingin menyuruh orang lain melakukan apa yang kita inginkan, kita harus mengukur dan memberikan penghargaan kepada apa yang telah dilakukan oleh orang tersebut agar apa yang dilakukan olehnya sesuai dengan keinginan kita. Praktek penghargaan dan pengakuan dapat membantu perusahaan menentukan apa yang harus dilakukan untuk mendukung strategi mereka dan memahami bagaimana merancang sistem penghargaan mereka. Oakland & Oakland (2001:778) mendefinisikan pengakuan sebagai sebuah penghargaan dalam bentuk apresiasi yang dilihat atau dirasa sebagai sebuah pujian oleh penerimanya. Menurut Eng & Yusof (2003:66) penghargaan merupakan sebuah pemberian atau hadiah atas nilai yang telah diberikan oleh penerimanya. Keseimbangan antara motivasi finansial dan non finansial akan bervariasi di tiap perusahaan dan juga antara kelompok-kelompok dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengembangkan proses-proses manajemen penghargaan yang dapat memenuhi kebutuhannya dan memberikan pengakuan atas peran pegawai mereka, bukan memaksakan perusahaan menjadi *a remuneration straitjacket* yang membatasi kemampuan perusahaan untuk beroperasi secara efektif (Eng & Yusof 2003:66).

Penelitian yang dilakukan oleh Allen and Kilmann's (2001:56) mendukung pentingnya membangun sistem penghargaan untuk mendukung TQM dan memberikan arahan kepada manajemen tentang bagaimana menggunakan sistem

penghargaan dan pengakuan agar dapat memastikan keefektifan TQM. Sistem penghargaan dan pengakuan yang tepat dapat menjamin praktek bisnis TQM memberikan pengaruh positif yang lebih besar terhadap keberhasilan lembaga. Oleh karena itu, perusahaan harus mengimplementasikan kebijakan-kebijakan dan program-program yang menghubungkan *performance* dengan pencapaian tujuan kualitas yang strategis pada perusahaan, kelompok dan individu. Wilkinson et al.(1997:799) menyatakan bahwa sejalan dengan perjalanan *continuous improvement* yang tak pernah berakhir dalam TQM, manajemen harus secara kontinyu memeriksa dan memperbaiki sistem penghargaannya untuk memastikan bahwa sistem tersebut "fokus pada kualitas, memotivasi pegawai untuk memberikan yang terbaik, dan mendukung tujuan bisnis yang strategis", diikuti dengan memberikan sinyal yang tepat dan konsisten pada pegawai.

4. Pembuatan Keputusan

Partisipasi dan keterlibatan pegawai yang efektif dalam proses pembuatan keputusan dapat meningkatkan rasa memiliki dan dapat meningkatkan pencapaian tujuan. Pembuatan keputusan merupakan proses mencari alternatif dan memilih alternatif untuk menyelesaikan permasalahan atau menemukan kesempatan. Manajemen harus memberdayakan pegawai untuk membuat keputusan baik keputusan-keputusan yang terprogram maupun yang tidak di lingkungan kerja mereka. Keputusan-keputusan yang terprogram adalah keputusan-keputusan yang rutin dan berulang-ulang yang berhubungan dengan norma-norma keputusan standar. Keputusan-keputusan yang tidak terprogram adalah keputusan-keputusan yang jarang terjadi yang tidak dapat diselesaikan oleh norma-norma keputusan

standar. Kebanyakan keputusan dibuat dalam kondisi yang beresiko dan tidak menentu dan hasil keputusan tidak dapat diprediksi. Manajemen harus turut berpartisipasi membantu pegawai dengan memberikan kewenangan kepada mereka untuk membuat keputusan-keputusan yang tidak terprogram dan keputusan-keputusan yang tak pasti dengan ruang lingkup yang lebih luas dari bidang mereka. Manajemen juga harus (1) memberikan wewenang kepada pegawai untuk terus terlibat secara aktif dalam membuat keputusan-keputusan yang terprogram dan keputusan-keputusan yang tidak terprogram, beresiko dan keputusan-keputusan tertentu dengan ruang lingkup yang terbatas, dan (2) memberdayakan pegawai agar aktif terlibat dalam keputusan-keputusan yang terprogram dan keputusan-keputusan khusus dengan ruang lingkup yang terbatas. Manajemen harus mendidik seluruh jajaran manajemennya dan pegawai dalam proses pembuatan keputusan dengan menggunakan *group decision-making*, *brainstorming*, *self-directed teams* dan *cross-functional teams* untuk memastikan keputusan yang dibuat rasional (Stroh, 2002:97).

Kontribusi dalam proses pembuatan keputusan dalam perusahaan telah terbukti dapat memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan. Delegasi wewenang dan tanggung jawab kepada pegawai untuk membuat keputusan memberikan *top/middle management* kesempatan untuk memposisikan perusahaan secara strategis. Selain itu dapat membantu mengembangkan perilaku pegawai secara positif baik untuk kepentingan dirinya dan perusahaan. Setiap keputusan yang dibuat dengan baik dapat menghasilkan tindakan yang produktif dan pencapaian tujuan yang lebih baik.

5. Partisipasi

Pemberdayaan pegawai tidak akan berhasil tanpa struktur manajemen yang partisipatif. Studi penelitian telah menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai yang dibarengi dengan partisipasi dapat meningkatkan komitmen terhadap pencapaian hasil. Menurut Oakland & Oakland (2001:783), keterlibatan memberikan kualitas keputusan dan komitmen yang lebih besar daripada pendekatan kepemimpinan yang tidak melibatkan pegawai. Jika tujuan dan individu dalam perusahaan terintegrasi dengan baik, maka akan mendukung pertumbuhan pertumbuhan personil dan perusahaan. Cara ini merupakan cara yang paling efektif untuk meningkatkan kualitas dan produktifitas kerja karyawan. Selain itu, partisipasi pegawai dan rasa memiliki merupakan metode yang mampu membiasakan pegawai dengan budaya kerja yang berorientasi pada kualitas dan produktifitas. Metode ini telah mendapatkan pujian dan pengakuan atas kontribusinya terhadap perbaikan kualitas dan produktifitas di dunia, khususnya di Amerika dan Jepang baik di sektor manufaktur maupun pelayanan. Proses partisipasi dapat diidentifikasi dengan program-program partisipasi pegawai yang bervariasi, program partisipasi pegawai yang terkenal adalah : (1) *quality circle*, (2) *quality improvement teams*, (3) *productivity teams*, dan (4) program partisipasi pegawai. Selain itu, ada juga *idea groups*, *small group activities* dan *progress groups* yang secara spesifik merefleksikan kebutuhan dan budaya perusahaan.

6. Komunikasi Dalam Pemberdayaan Pegawai

Pegawai tidak dapat diharapkan untuk produktif tanpa informasi yang akurat dan relevan. Komunikasi mempengaruhi secara langsung produktifitas dan

performance pegawai. Komunikasi yang efektif meningkatkan tingkat kepercayaan antar pegawai dan membantu penyelesaian masalah. Komunikasi berperan penting dalam konsep pemberdayaan pegawai. Memberikan kesempatan kepada partisipasi dan menampung kebutuhan-kebutuhan pegawai dapat menciptakan komunikasi yang efektif. Jika pegawai bebas dari rasa takut, maka pekerjaan mereka akan lebih baik lagi dan selanjutnya akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara total oleh TQM (Nagaprasad & Yogesha, 2009:3).

Dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan masukan tentang pekerjaan mereka, manajemen akan memahami pentingnya peran pegawai sebagai sumber pengetahuan dan pengalaman. pemberdayaan pegawai berkaitan dengan dimensi TQM yang sebelumnya yaitu kepemimpinan dan perencanaan strategis. Ketiga dimensi kepemimpinan, komitmen manajemen, perencanaan strategis dan pemberdayaan pegawai harus terintegrasi dan diperhatikan secara terus-menerus agar dapat mempromosikan *total quality* di perusahaan.

7. Hambatan Dalam Implementasi Pemberdayaa Pegawai

Banyak pemimpin yang mengklaim bahwa mereka telah memberdayakan pegawainya, tapi dengan syarat "jika dikonsultasikan dulu dengan saya" (Wilkinson et al., 1997:10). Hal ini menunjukkan bahwa walaupun manager menekankan pentingnya aspek pemberdayaan pegawai, penekanan tersebut hanya sepihak, hanya untuk mengendalikan pegawai dan bukan untuk kepentingan bersama. Manajemen tidak sepenuhnya percaya kepada kemampuan karyawannya

sehingga kendali eksternal dari pihak manajemen belum sepenuhnya digantikan oleh kendali horisontal dimana tekanan dari rekan kerja lebih berperan dalam pekerjaan sehari-hari. *To be meaningful 'empowerment' must reflect a genuine shift in the focus of power* (Sewell & Wilkinson, 1992:284). Manajemen harus rela untuk berbagi *power/control* dengan bawahannya. Walaupun secara tidak langsung karyawan mendapatkan keuntungan dari praktek pemberdayaan dalam TQM, seperti pengawasan yang lebih longgar dan wewenang yang lebih besar, bukan berarti karyawan bebas sepenuhnya, tapi mereka dididik untuk lebih bertanggung jawab, kreatif dan inovatif dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Tanpa berpaling dari keuntungan yang diperoleh dari pemberdayaan pegawai, atau konflik-konflik kepentingan yang fundamental antara atasan dan bawahan yang terlibat, pertanyaan yang harus ditanyakan adalah apakah perubahan praktek bekerja dalam TQM dan bentuk keterlibatan pegawai yang berhubungan dengannya merupakan perbaikan yang didapat dari hubungan antar pegawai yang telah dibangun sebelumnya oleh manajemen personalia? Karena TQM menyentuh semua aspek di setiap level manajemen dalam perusahaan, maka dengan adanya inisiatif dari TQM keterlibatan pegawai akan lebih teratur dari pada sebelumnya. Mungkin ada benarnya dan pantas untuk diperhatikan sampai dimana batas konteks TQM dapat diaktualisasikan.

D. HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN DAN PEMBERDAYAAN

Komitmen dan pemberdayaan tidak dapat dilepaskan satu dengan yang lain.

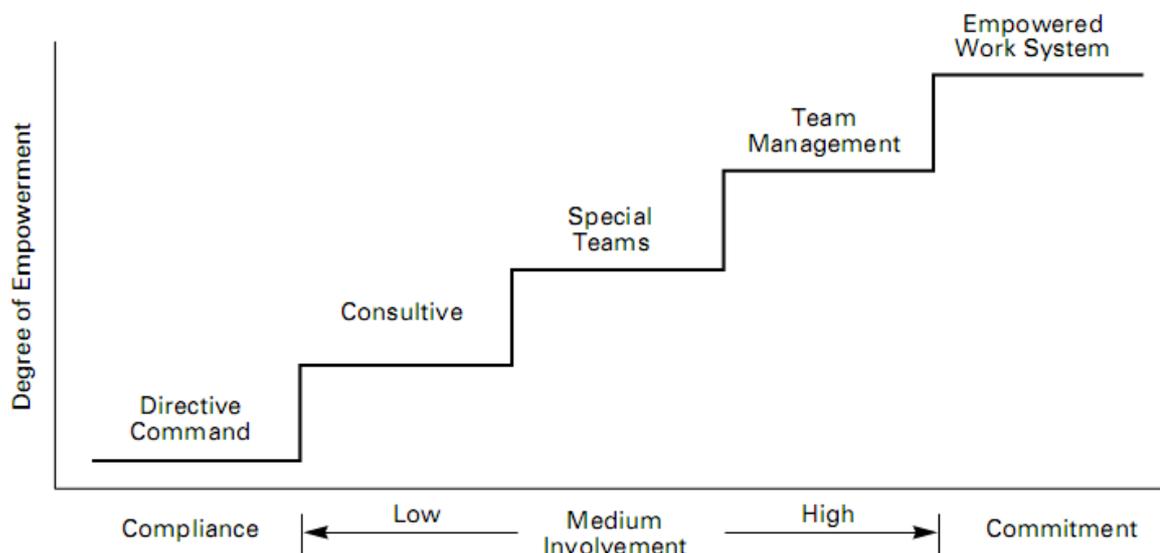
Ada hubungan yang berlaku diantara keduanya. Senada dengan apa yang diutarakan oleh Liu, Fellow & Chiu (2006:70) bahwa pemberdayaan mampu membangun komitmen kerja seseorang, walaupun demikian dari ketiga komponen komitmen organisasi yang ada, hanya komitmen afektif saja yang memiliki hubungan yang signifikan dengan pemberdayaan pegawai. Manajemen yang memiliki komitmen untuk membangun budaya kerja yang berkualitas sudah semestinya memberdayakan sumber-sumber yang dimilikinya demi keberhasilan organisasi. Hubungan timbal balik antara komitmen dan pemberdayaan harus dimulai dari komitmen dari top level manajemen untuk memberdayakan pegawainya dan teladan tersebut dengan sendirinya akan diikuti oleh setiap level manajemen di bawahnya hingga ke seluruh pegawai dalam organisasi. Zeffane & Zarooni (2008:204) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa komitmen tidak tumbuh begitu saja pada diri seseorang tapi harus dibangun dengan memberdayakan orang tersebut. Garwood & Hallen (Juran & Godfrey, 1999:15.3) merumuskan hubungan antara pemberdayaan dan komitmen sebagai berikut:

$$\textit{Empowerment} = \textit{alignment} \times \textit{authority} \times \textit{capability} \times \textit{commitment}$$

dimana *alignment* merupakan bagaimana pegawai dan perusahaan mengerti satu dengan yang lain, *authority* merupakan wewenang yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan *capability* adalah kemampuan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengerjakan pekerjaannya sehari-hari. Komitmen sendiri didefinisikan oleh mereka sebagai kesadaran dimana karyawan membuktikan bahwa ia merasa bertanggung jawab untuk berhasil dan ia mengambil inisiatif untuk mencapai keberhasilan tersebut.

Dari ketiga komponen komitmen organisasi tidak semua komponen memiliki hubungan yang positif dengan pemberdaya pegawai. Salah satu hubungan yang negatif antara keduanya ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Ugoboro (2006:245), dimana dari hasil studi yang dilakukannya, ia menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara dimensi *sense of competence* (pemberdayaan) dengan komitmen afektif. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi seorang pegawai maka keinginan pegawai tersebut untuk tetap bekerja dengan keinginannya sendiri akan berkurang.

Pada gambar 2.1 menjelaskan tahap-tahapan evolusi yang secara gamblang menjelaskan hubungan antara pemberdayaan dan komitmen pegawai. Bentuk hubungan yang paling rendah antara komitmen dan pemberdayaan, pada anak tangga pertama, dicirikan dengan komando langsung dari atasan, dimana sebuah perintah harus dilaksanakan oleh pegawai dengan baik tanpa memberikan kesempatan pada pegawai untuk bertanya. Bentuk hubungan seperti ini sering ditemukan di organisasi militer dimana prajurit berperilaku bagaikan bidak dalam papan catur yang hanya mengikuti komando *grand master*. Hubungan seperti ini jika dibiarkan berlarut-larut dalam sebuah organisasi komersial akan menyebabkan timbulnya konflik antara bawahan dengan atasannya karena dalam organisasi komersial ataupun organisasi kemasyarakatan, pegawai merupakan asset terpenting lembaga yang ingin dihargai sebagai bagian dari keluarga besar organisasi.



Gambar 2.1. Hubungan antara komitmen dan pemberdayaan
(Eastman Chemical Company)

sumber: Juran's Quality Handbook (1999:15.1)

Pada tangga kedua, kondisi yang lebih baik dicirikan dengan adanya hubungan konsultatif antara bawahan dengan atasannya. Manajemen dalam hal ini berkonsultasi dengan pegawai yang terlibat dalam sebuah proyek, menanyakan opini pegawai tentang kemajuan proyek, mengajak pegawai berdiskusi tentang opini mereka, dan kemudian manajer mengambil tindakan secara sepihak. Inisiatif manajemen untuk berkonsultasi dengan pegawainya sudah cukup baik, akan tetapi pengambilan keputusan secara sepihak dapat menyebabkan seorang pegawai merasa kurang diberdayakan. Konsultasi secara sepihak terkesan seperti sebuah interogasi dalam sebuah penyelidikan, dimana korban tidak dapat berbuat apa-apa terhadap apa yang terjadi.

Dibentuknya sebuah tim khusus dalam sebuah organisasi, mencirikan kondisi hubungan antara komitmen dan pemberdayaan yang lebih baik lagi seperti yang tertera pada anak tangga ketiga. Manajemen menunjuk sebuah tim khusus untuk fokus bekerja pada sebuah permasalahan khusus yang dihadapi oleh organisasi. Selanjutnya, tim tersebut memiliki kewenangan untuk mengambil tindakan untuk mengendalikan permasalahan tersebut. Keberhasilan tim ini sangat dipengaruhi oleh kesesuaian kemampuan setiap anggota dalam tim dengan permasalahan yang mereka hadapi. Oleh karena itu, kemampuan manajemen untuk memilih orang yang tepat dalam tim akan sangat mempengaruhi keberhasilan tim tersebut mengatasi permasalahan yang mereka hadapi.

Pada anak tangga selanjutnya, organisasi telah memiliki manajemen tim. Manajemen tim merupakan gabungan dari beberapa tim dengan tugas dan wewenang yang jelas yang dibentuk untuk mengelola dan memperbaiki secara terus-menerus mutu aktifitas sehari-hari dalam sebuah organisasi. Manajemen tim disini merepresentasikan perpanjangan dari otoritas dan tanggung jawab dari sebuah tim khusus. Setiap tim khusus merupakan bagian dari kelompok kerja yang bekerja dalam prosedur kerja yang jelas, saling bertukar pikiran dan informasi, serta memberikan laporan pada supervisor yang sama. Implementasi sebuah manajemen tim memerlukan rancangan dan pelatihan tambahan. Rancangan tersebut harus memiliki gambaran yang jelas tentang siapa saja anggota tim dalam tiap tim khusus, kapan mereka bertemu, bentuk partisipasi yang yang dibutuhkan, bagaimana pertemuan tersebut diorganisir, dan bagaimana tim-tim tersebut menilai keberhasilan yang telah mereka capai.

Dari penjelasan di atas tampak bahwa semakin besar kewenangan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya, maka akan semakin besar pula komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, komitmen seseorang akan tumbuh jika ia diberdayakan. Dengan catatan bahwa manajemen mampu memberikan dukungan dengan memberikan pelatihan yang tepat serta kompeten untuk menggambarkan tugas dan wewenang dengan jelas.

E. KONSEP ISO 9001:2000

International Organization for Standardization atau ISO adalah sebuah organisasi internasional yang mengembangkan standar mutu dan memberikan sertifikasi atas standar mutu yang telah digunakan oleh perusahaan untuk membangun sistem manajemen mutu mereka. ISO terdiri atas sekumpulan prosedur yang mencakup semua proses kunci dalam sebuah sistem mutu. Keefektifan setiap proses dan sistem mutu secara keseluruhan kemudian dimonitor dan direkam dengan tertib untuk memudahkan pemeriksaan kemudian mengambil tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki kerusakan tersebut. Banyak peneliti yang mempelajari *management tool* ini berpendapat bahwa ISO dapat menjadi langkah awal untuk meningkatkan kualitas perusahaan.

1. Prinsip-Prinsip ISO 9001:2000

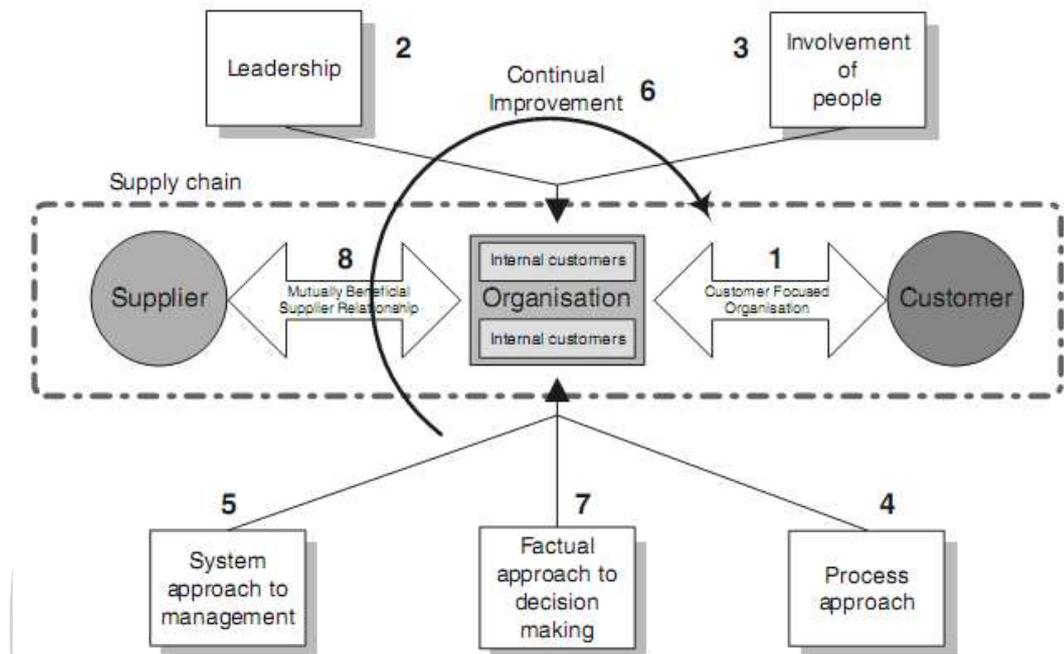
Marquardt (Juran & Godfrey, 1999:11.5) menyatakan bahwa ISO 9001:2000 merupakan keluarga ISO 9000 yang paling populer karena memiliki standar-standar penjaminan mutu yang sangat komprehensif. Berusaha untuk merubah pandangan organisasi tentang proses manajemen mutu, bukan hanya sekedar

memeriksa produk akhir tapi merupakan proses memonitor dan mengoptimalkan keseluruhan tugas dan aktifitas di semua level manajemen. Mendorong para manajer yang berada pada *top level* untuk ikut terlibat dalam aktifitas-aktifitas manajemen dibawahnya agar dapat mengintegrasikan mutu dalam sistem mutu dan membantu pekerjaan mereka serta membudayakan pemanfaatan data untuk memperbaiki efektifitas kerja. ISO 9001:2000 sendiri merupakan revisi dari ISO 9001:1994 dimana terjadi perubahan standar yang cukup signifikan dari 20 elemen standar pada ISO 9001:1994 menjadi hanya tinggal 4 bagian besar standar saja pada ISO 9001:2000 yaitu: *resources management, the quality of the product, maintenance of quality records, dan requirements for continual improvement* (Tricker, 2005:19). Selanjutnya keempat komponen besar tersebut dapat dipecah menjadi kalusul-klausul yang lebih terinci mengenai standar-standar yang harus dipenuhi oleh sebuah organisasi untuk mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2000.

Senior manajer dalam sebuah organisasi dapat menggunakan delapan prinsip-prinsip manajemen kualitas yang didefinisikan dalam rumpun ISO 9000:2000 sebagai landasan untuk meningkatkan keberhasilan organisasi (Tricker, 2005:26). Prinsip-prinsip tersebut adalah:

- a. Fokus pada pelanggan
- b. Kepemimpinan
- c. *Involvement of people*
- d. Pendekatan proses
- e. Pendekatan sistem dalam manajemen
- f. *Continual improvement*

- g. Pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan
- h. *Mutually beneficial supplier relationships*



Gambar 2.2. Model proses ISO 9001:2000

Sumber: ISO 9001:2000 for Small Businesses, Tricker (2005:27)

Fokus pada pelanggan menjadi vital bagi sebuah organisasi karena organisasi bergantung pada pelanggan mereka dan oleh karena itu seyogyanya sebuah organisasi memahami kebutuhan pelanggan mereka baik yang sekarang maupun di masa yang akan datang. Selain itu, apa yang menjadi keinginan pelanggan sedapat mungkin dipenuhi oleh organisasi dan jika mungkin melebihi ekspektasi pelanggan itu sendiri.

Kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin organisasi membangun landasan untuk menetapkan kesatuan arah dan tujuan yang akan

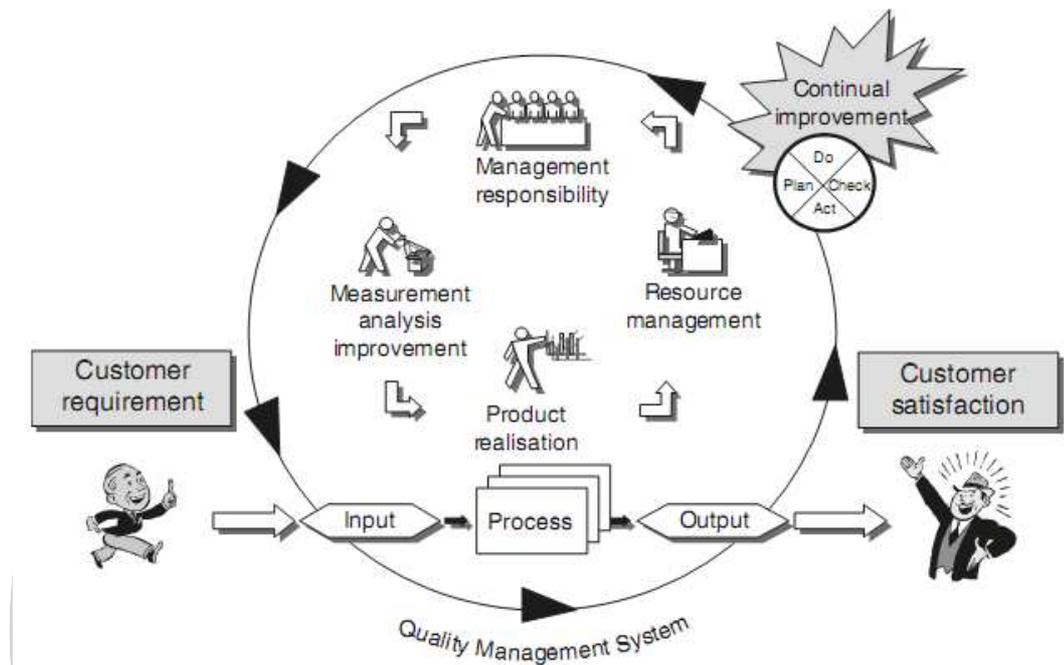
dicapai oleh organisasi tersebut. Mereka seyogyanya mampu membangun dan memelihara lingkungan internal sebuah organisasi agar pegawai yang hidup dalam organisasi tersebut merasa nyaman dalam naungan organisasi untuk bekerja keras mencapai apa yang sudah ditetapkan oleh pemimpin mereka. Oleh karena itulah, prinsip kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam ISO 9001:2000.

Pegawai pada semua lini manajemen merupakan sumberdaya utama sebuah organisasi, oleh karena itu pegawai harus menjadi salah satu prioritas utama manajemen. Keterlibatan pegawai dalam setiap aktivitas kerja memungkinkan organisasi memberdayakan kemampuan mereka untuk kepentingan organisasi secara optimal.

Pendekatan proses membantu organisasi untuk meraih hasil dengan efisien seperti yang mereka inginkan. Apabila aktifitas dan sumberdaya dikelola dengan baik sebagai sebuah proses maka akan lebih mudah memantau aktifitas dan sumberdaya tersebut sehingga pemanfaatannya juga akan lebih maksimal. Keunggulan pendekatan proses adalah pengendalian yang terus-menerus terhadap sebuah proses secara individu dan interaksi antara setiap proses secara keseluruhan.

Gambar 2.2. menggambarkan hubungan proses yang disajikan dalam prinsip *plan – do – check – action* (PDCA) yang dapat digunakan dalam setiap proses. Pada tahap *plan*, manajemen menetapkan tujuan dan proses yang diperlukan untuk memperoleh hasil yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pelanggan. Kemudian apa yang telah dibuat pada tahap pertama dilaksanakan pada tahap kedua *do*. Tahap yang ketiga *check*, merupakan aktifitas pemantauan,

pengukuran serta pelaporan proses dan produk terhadap tujuan kebijakan. Dan tahap yang keempat *Act*, melakukan tindakan untuk memperbaiki proses secara berkelanjutan.



Gambar 2.3. Model sistem manajemen mutu dengan pendekatan proses

Sumber: ISO 9001:2000 for Small Businesses, Tricker (2005:51)

Prinsip pendekatan sistem dalam manajemen merupakan prosedur untuk mengidentifikasi, mempelajari dan mengelola proses-proses yang saling terintegrasi dalam sebuah sistem. Dengan pemahaman yang mendalam tentang hubungan antar proses baik secara individu maupun secara keseluruhan, maka efektifitas dan efisiensi organisasi untuk mencapai *outcome* yang diinginkan akan menjadi lebih baik.

Continous improvement merupakan istilah yang sangat populer di setiap organisasi yang dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang terfokus pada upaya

yang terus-menerus untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Istilah ini bukan hanya sangat terkenal tapi juga sangat penting dilaksanakan dan harus menjadi tujuan setiap organisasi karena perbaikan yang terus menerus pada setiap proses secara menyeluruh akan memberikan keuntungan bagi organisasi, mitra kerjanya dan pelanggan.

Keputusan akan lebih efektif jika keputusan tersebut dibuat berdasarkan analisis fakta. Pendekatan faktual dalam pengambilan keputusan mendorong manajemen organisasi untuk mengandalkan data dan informasi yang dicatat dilapangan dalam pembuatan keputusan dari pada mengandalkan intuisinya. Dengan demikian, proses pencarian dan penyelesaian masalah akan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien.

Prinsip yang kedelapan *mutually beneficial supplier relationships* merekomendasikan organisasi untuk membangun hubungan yang harmonis dengan mitra kerjanya. Hubungan yang harmonis diantara keduanya akan memudahkan mereka untuk berkoordinasi dalam berbagai hal yang pada akhirnya akan menguntungkan serta menciptakan nilai tambah bagi keduanya.

2. Manfaat ISO 9001:2000

ISO 9001:2000 dapat digunakan sebagai pijakan menuju budaya continuous improvement dalam TQM. Beberapa keuntungan ISO 9001:2000 menurut Tricker (2005:24) antara lain adalah:

- a. meningkatkan keuntungan perusahaan
- b. meningkatkan kepuasan pelanggan
- c. meningkatkan *market share*

- d. mengurangi biaya operasi
- e. permintaan akan produk dan layanan semakin meningkat
- f. memperkaya pengalaman karyawan dan kondisi kerja membaik

Banyak kesempatan yang dapat diraih oleh sebuah organisasi jika organisasi tersebut benar-benar melaksanakan apa yang telah distandarkan oleh ISO 9001:2000. Dengan fokus kepada pelanggan maka organisasi akan lebih tanggap dan lebih fleksible dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga loyalitas pelanggan terhadap organisasi akan lebih meningkat. Selain itu, organisasi akan semakin efektif menggunakan sumberdaya yang ada untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Apabila prinsip-prinsip kepemimpinan dalam ISO 9001:2000 diterapkan dalam sebuah organisasi maka pegawai akan semakin mengerti dan lebih termotivasi untuk meraih sasaran dan tujuan organisasi. Aktifitas-aktifitas kerja secara terus-menerus dievaluasi, disesuaikan dan diterapkan dalam satu kesatuan cara serta kesalahan komunikasi antar *management levels* ditekan seminimal mungkin sehingga alur informasi akan semakin baik.

Pegawai yang selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan akan selalu memiliki komitmen kerja tinggi mendorong mereka untuk memberikan *performance* terbaik dengan inovasi-inovasi baru yang kreatif. Mereka lebih bertanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan lebih bersemangat untuk ikut berpartisipasi dalam membudayakan *continuous improvement*.

Penerapan prinsip-prinsip pendekatan proses akan menekan biaya menjadi lebih rendah dan waktu siklus menjadi lebih pendek melalui efektifitas

penggunaan sumberdaya yang ada. Produk dan layanan yang dihasilkan menjadi lebih meningkat dengan mutu yang terjaga, konsisten dan dapat diprediksi dengan akurat. Selain itu, upaya-upaya untuk meningkatkan kesempatan menjadi prioritas utama dan lebih terfokus.

Pendekatan sistem dalam manajemen akan memudahkan organisasi untuk mengintegrasikan proses-proses terbaik yang ada dengan harmonis sehingga apa yang ingin dicapai akan lebih mudah diraih. Kemampuan organisasi untuk tetap fokus pada proses-proses utama akan lebih tajam dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap konsistensi, efektifitas dan efisiensi organisasi akan memiliki kepercayaan diri yang tinggi.

Manfaat-manfaat pokok jika sebuah organisasi menerapkan prinsip-prinsip *continuous improvement* adalah keunggulan kinerja melalui peningkatan kemampuan organisasi akan membaik. Kesesuaian dari aktifitas-aktifitas peningkatan pada semua lini manajemen terhadap tujuan stratejik organisasi pun akan semakin meningkat. Selanjutnya, kepekaan organisasi terhadap kesempatan-kesempatan yang ada, lebih fleksibel dan bereaksi cepat untuk menangkap kesempatan tersebut.

Prinsip-prinsip pendekatan *factual* dalam pengambilan keputusan akan membimbing organisasi untuk membuat keputusan berdasarkan informasi yang akurat. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menunjukkan efektifitas dari keputusan yang diambil melalui referensi terhadap catatan-catatan *factual* dan membantu organisasi untuk meninjau kembali serta mengubah opini berkenaan dengan keputusan-keputusan yang sudah dibuat sebelumnya.

Selanjutnya, manfaat dari *mutually beneficial supplier relationship* adalah organisasi mampu menciptakan kesempatan yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak baik organisasi itu sendiri dan mitra kerjanya. Fleksibilitas dan kecepatan organisasi dan mitra kerjanya untuk menanggapi perubahan yang terjadi akan lebih baik serta optimalisasi biaya dan penggunaan sumberdaya yang ada akan semakin tinggi.

F. DATA DAN INFORMASI

Data dan informasi saling terkait satu dengan yang lain. Data merupakan bahan untuk merumuskan informasi dan informasi adalah data saat digunakan untuk merumuskan informasi baru. Kebenaran sebuah informasi ditentukan oleh baik atau tidaknya data yang membangun informasi tersebut.

1. Pengertian Data dan Informasi

Data merupakan angka-angka, kata-kata atau gambar yang belum diolah atau dianalisa untuk menjawab pertanyaan yang spesifik yang tidak lain adalah informasi yang dihasilkan dari proses manipulasi dan pengolahan data untuk menjawab pertanyaan yang spesifik. Oleh karena itu, data adalah informasi dan informasi adalah data. Redman (Juran & Godfrey, 1999:34.7) mengutip pendapat Fox & Redman (1994) menyatakan bahwa data terdiri dari beberapa komponen yang berbeda; model data, nilai data dan *record* data. Model data merupakan wujud dan atribut yang kita gunakan untuk menjelaskan fakta, nilai data merupakan realisasi spesifik atribut model data yang bagi entitas tertentu, sementara record data merupakan realisasi fisik dari data yang kita simpan dalam

basis data.

Untuk memahami informasi, tidak dapat dipisahkan dengan apa yang namanya data. Untuk itu, sebelum memahami konsep informasi dalam hal ini akan dibahas sepintas tentang data. Pada dasarnya data adalah fakta, kejadian, berita, fenomena dan sejenisnya yang dapat diolah atau diproses berdasarkan prosedur tertentu yang pada akhirnya menjadi keluaran dalam bentuk informasi. Data dapat berupa angka, ukuran, kata, kalimat, tulisan-tulisan, uraian cerita, gambar, simbol, tanda, yang belum memiliki ciri-ciri informatif dan belum diinformasikan keberadaannya, sehingga diperlukan pengolahan. Dengan demikian untuk dapat memahaminya maka diperlukan prosedur pengolahan misalnya perhitungan, pengukuran terhadap data-data yang dimilikinya.

Berdasarkan pemahaman terhadap definisi data di atas maka pada kenyataannya data bentuknya sangat variatif. Salah satu variasi bentuk data dewasa ini cenderung sudah bersifat abstrak yaitu bisa dilihat misalnya tetapi tidak bisa diraba. Lebih jauh berdasarkan pengaruh teknologi elektronik sekarang ini banyak dijumpai data dalam bentuk virtual atau maya yang merupakan hasil rekayasa sistem dan program aplikasi komputer. Jadi dapat pula dikemukakan bahwa data merupakan bahan mentah yang posisinya dalam sistem pengolahan data sering dikatakan sebagai input. Adapun keluarannya disebut informasi.

Dengan demikian informasi ini dapat dikatakan sebagai sejumlah data yang sudah diolah atau diproses melalui prosedur pengolahan data dalam rangka menguji tingkat kebenarannya, keterpaaianya sesuai dengan kebutuhan. Sistem pengolah data ini sangat dibutuhkan sehingga semua data dapat dengan cepat dan

mudah menjadi sekumpulan informasi yang siap pakai.

2. Komponen-komponen Informasi

Sebuah informasi bisa bermanfaat, bisa memberikan pemahaman bagi orang yang menggunakannya, jika informasi tersebut memenuhi atau mengandung salah satu komponen dasarnya. Jika dilihat berdasarkan pendekatan sistem informasi, ada beberapa komponen yang membangun sebuah informasi, yaitu:

- a. komponen akar bagian dari informasi yang berada pada tahap awal keluaran sebuah proses pengolahan data. Misalnya yang termasuk ke dalam komponen awal ini adalah informasi yang disampaikan oleh pihak pertama.
- b. komponen batangnya dalam suatu informasi, yaitu jenis informasi yang disajikan dan memerlukan informasi lain sebagai pendukung sehingga informasi awal tadi bisa dipahami. Contohnya jika anda membaca Headline dalam sebuah surat kabar, maka untuk memahami lebih jauh tentunya harus membaca informasi selanjutnya, sehingga maksud dari informasi yang ada pada head line tadi bisa dipahami secara utuh.
- c. komponen informasi yang bisa dipahami jika informasi sebelumnya telah dipahami. Sebagai contoh adalah informasi yang merupakan penjelasan keyword yang telah ditulis sebelumnya, atau dalam ilmu eksakta seperti Matematika bentuknya adalah hasil dari sebuah uraian langkah penyelesaian soal dengan rumus-rumus yang panjang, biasanya disebut dengan hasil perhitungan. Adapun dalam bidang sosial, misalnya dapat berupa petunjuk lanjutan dalam mengerjakan atau melakukan sesuatu.
- d. komponen informasi yang lebih sederhana dari cabang informasi, biasanya

informasi ini merupakan informasi pengayaan pengetahuan. Kedudukannya bersifat pelengkap (suplement) terhadap informasi lain. Misalnya informasi yang muncul ketika seseorang telah mampu mengambil kebijakan/keputusan untuk menyelesaikan suatu proses kegiatan, maka untuk menyempurnakannya ia memperoleh informasi-informasi pengembangan dari keterampilan yang sudah ia miliki tersebut.

- e. komponen informasi yang sifatnya semi micro, tetapi keberadaannya sangat penting sehingga dimasa yang akan datang, dalam jangka waktu yang akan datang informasi ini akan berkembang dan dicari serta ditunggu oleh pengguna informasi sesuai kebutuhannya. Misalnya yang termasuk ke dalam komponen ini adalah informasi tentang masa depan, misalnya bakat dan minat, cikal bakal prestasi seseorang, harapan-harapan yang positif dari seseorang dan lingkungan.
- f. komponen informasi yang merupakan informasi pelindung, dan lebih mampu menjelaskan kondisi dan situasi ketika sebuah informasi itu muncul. Biasanya informasi ini berhubungan dengan informasi mengenai kebutuhan pokok, informasi yang menjelaskan cuaca, musim, yang mana kehadirannya sudah pasti muncul.

Secara ideal keenam komponen ini sebaiknya dipahami oleh seseorang yang akan melaksanakan interaksi atau komunikasi. Keenam komponen informasi ini juga merupakan satu kesatuan dan jika hanya beberapa komponen yang dipahami maka seseorang tidak akan merasa paham, tentang, dan siap dalam menerapkan atau memanfaatkan informasi yang diterimanya. Maka keenam komponen

informasi tersebut, satu dengan yang lainnya saling berhubungan dan memiliki unsur ketergantungan. Informasi yang mampu mendukung proses pengambilan keputusan adalah yang memenuhi paling sedikit enam komponen. Keenam komponen ini sekaligus menjadi syarat sehingga sebuah informasi menjadi berkualitas, yaitu berdasarkan data yang valid dan reliabel, utuh, sumber pertamanya dapat dipercaya, mutakhir, akurat, dan disimpan sedemikian rupa sehingga mendasari pemahaman seseorang sepanjang waktu seiring perkembangan zaman sebagai alat pendukung proses pengambilan keputusan apabila diperlukan.

Sehubungan dengan pemahaman kita tentang informasi, sudah tentu kita sering mendengar ungkapan bahwa saat ini kita sudah memasuki "era informasi". Artinya semakin disadari oleh banyak pihak bahwa informasi merupakan sumber daya yang makin penting perannya dalam kehidupan dan penghidupan manusia. Bahkan dapat dikatakan bahwa informasi telah menyentuh seluruh kehidupan manusia, meskipun teknologi yang menghasilkannya mungkin tidak dipahami, apalagi dikuasainya. Informasi diperlukan bukan hanya oleh individu dan berbagai kelompok dalam masyarakat, akan tetapi juga oleh semua jenis organisasi, termasuk organisasi bisnis, organisasi sosial, organisasi politik, birokrasi pemerintahan dan organisasi nirlaba, termasuk organisasi pendidikan dan keagamaan.

Faktor kelengkapan sangat penting karena informasi yang tidak lengkap dapat berakibat pada kesimpulan yang tidak benar yang pada gilirannya bermuara pada keputusan yang tidak tepat. Faktor kemutakhiran tidak kalah pentingnya,

karena seperti dimaklumi, suatu keputusan adalah upaya sadar dan sistematis untuk mengatasi suatu situasi yang kurang menguntungkan atau memecahkan masalah. Orientasi waktu suatu keputusan adalah masa sekarang dan masa depan. Informasi yang sudah kadaluarsa tidak akan mendukung proses pengambilan keputusan.

Akurasi informasi merupakan hal mutlak karena informasi yang tidak akurat justru akan mempersulit proses pengambilan keputusan terutama dalam menganalisis berbagai alternatif untuk kemudian memilih salah satu di antaranya yang diyakini merupakan alternatif terbaik. Berkaitan dengan akurasi, informasi harus dapat dipercaya. Artinya, data tidak dimanipulasi dalam pengolahannya yang apabila terjadi akan mengaburkan situasi yang sebenarnya. Seluruh informasi yang telah terkumpul dan terolah harus disimpan sedemikian rupa sehingga siapa pun yang memerlukannya dan memang berhak untuk itu dapat memperolehnya.

3. Mutu Informasi

Keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh mampu atau tidaknya organisasi tersebut memperoleh, mengukur dan menilai, mengolah serta memanfaatkan informasi yang telah mereka olah menjadi kesempatan tanpa mengurangi mutu data dan informasi selama dalam proses. Namun demikian, organisasi sering menemui kesulitan saat berhadapan dengan pengelolaan dan pemanfaatan data dan informasi. Kesulitan tersebut timbul karena organisasi belum memiliki pengalaman yang cukup tentang pengendalian mutu data dan informasi. Oleh karena itu, setiap organisasi hendaknya memiliki keberanian

untuk memulai memberikan pemahaman tentang pengelolaan dan peningkatan mutu informasi ke setiap anggotanya.

Kualitas informasi adalah level informasi yang menyatakan informasi secara konsisten memenuhi persyaratan dan harapan *knowledge worker* dalam melakukan pekerjaan mereka atau dengan kata lain level informasi yang menyatakan sejauh mana informasi memenuhi persyaratan dan harapan untuk digunakan

Tabel 2.1. Dimensi Mutu Data

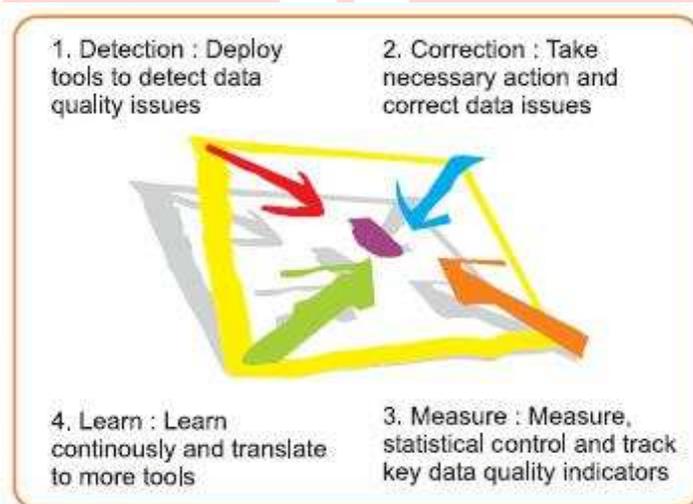
sumber: Juran's Quality Handbook (1999:34.9)

Quality dimensions of a data model		
Scope	<i>Comprehensiveness</i>	<i>Essentialness</i>
Level of detail	<i>Attribute granularity</i>	<i>Precision of domains</i>
Composition	<i>Naturalness</i>	<i>Identifiability</i>
Content	<i>Homogeneity</i>	<i>Simplicity</i>
	<i>Relevance</i>	<i>Obtainability</i>
View consistency	<i>Clarity of definition</i>	
Reaction to change	<i>Semantic consistency</i>	<i>Structural consistency</i>
	<i>Robustness</i>	<i>Flexibility</i>
Quality dimensions of data values		
	<i>Accuracy</i>	<i>Completeness (entities and attributes)</i>
	<i>Consistency</i>	<i>Currency (cycle time)</i>
Quality dimensions of data records and presentation		
Formats	<i>Appropriateness</i>	<i>Format precision</i>
	<i>Use of storage</i>	<i>Correct interpretation</i>
	<i>Flexibility</i>	<i>Portability</i>
	<i>Represent null values</i>	
Physical instances	<i>Representation consistency</i>	
Other dimensions often associated with data		
	<i>Accessibility</i>	<i>Appropriate use</i>
	<i>Privacy</i>	<i>Redundancy</i>
	<i>Security</i>	

Source: Fox et al. (1994) and Levitin and Redman (1995). For an alternative formulation, see Wang and Strong (1996).

Kahn, Strong & Wang (2002:185) memaparkan bahwa informasi dapat dikonseptualisasikan sebagai sebuah layanan yang kualitasnya dipengaruhi oleh dimensi-dimensi mutu informasi. Kualitas informasi itu sendiri dapat dibagi

menjadi 2 (dua), sesuai dengan spesifikasi dan menyesuaikan atau melebihi harapan pengguna. Informasi yang sesuai dengan spesifikasi artinya pengguna dapat menggunakan produk dan layanan tersebut tanpa kendala apapun. Sedangkan informasi yang menyesuaikan atau melebihi harapan pengguna berarti produk dan layanan bukan hanya dapat digunakan dengan baik, tapi juga dapat memuaskan pengguna. Menurut pendapat Redman (Juran & Godfrey, 1999:34.8), dimensi-dimensi mutu data timbul dari kebutuhan pengguna layanan data. Dimensi ini merupakan properti mutu data yang diinginkan oleh pengguna (lihat tabel 2.1.).



Gambar 2.4. Kerangka pengendalian mutu data dan Informasi
sumber: Savla, S. & Ninan, M. (2005:3)

Ada 4 (empat) tahapan siklus pengendalian mutu data dan informasi menurut Savla & Ninan (2005:3), *detection*, *correction*, *measurement* dan *learn* (lihat gambar 2.4.). Mengingat kebutuhan akan data dan informasi yang

berkualitas semakin meningkat seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat. Setiap organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kualitas data dan informasinya karena baik buruknya keputusan yang diambil oleh organisasi, sangat ditentukan oleh kualitas data dan informasi yang mereka terima.

Hal pertama yang harus diperhatikan dalam pengendalian mutu informasi adalah pendeteksian secara dini terhadap kesalahan pada informasi. Untuk itu, diperlukan sebuah alat yang mampu secara dini mendeteksi kesalahan dalam informasi. Alat ini dapat berupa, perangkat lunak atau sebuah sistem pendeteksi kesalahan informasi tergantung jenis informasi yang dikumpulkan. Selanjutnya, setelah kesalahan dalam informasi teridentifikasi, tindakan yang harus diambil adalah memperbaiki kesalahan tersebut. Yang sering terjadi dalam organisasi, koreksi yang terlalu lama terhadap kesalahan pada informasi. Banyak factor yang menyebabkan proses perbaikan informasi terhambat antara lain karena sumber daya yang kurang optimal sehingga kelancaran proses tersebut terganggu. Setelah kesalahan pada informasi dikoreksi, tindakan yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi indikator-indikator mutu informasi. Aspek-aspek yang mempengaruhi mutu informasi baik yang signifikan maupun yang kurang signifikan hendaknya tetap dipertimbangkan agar organisasi tidak kehabisan ide untuk memperbaiki mutu informasi. Yang terakhir adalah evaluasi terhadap tindakan-tindakan yang telah diambil dalam rangka meningkatkan mutu informasi. Dengan kata lain, organisasi harus belajar dari pengalaman mereka selama proses pengendalian mutu informasi berlangsung serta membuka kembali catatan mereka, mempelajari pola informasi yang mereka miliki kemudian

mengambil tindakan pengendalian mutu dengan tepat untuk mengatasi permasalahan yang mereka hadapi.

